

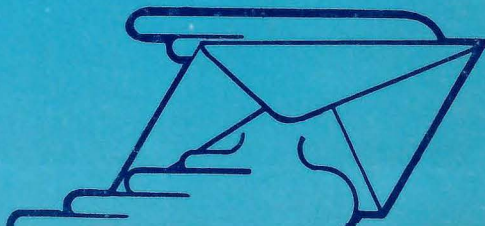
Comunicaciones y Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

Unidad N° 3



SENA

MINISTERIO DE TRABAJO
Y SEGURIDAD SOCIAL





Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Servicio Nacional de Aprendizaje S E N A
Regional Bogotá

FORMACION A DISTANCIA

COMUNICACIONES Y RELACIONES INTERPERSONALES
EN LAS ORGANIZACIONES

LA COMUNICACION DENTRO DE UNA ORGANIZACION

UNIDAD AUTOFORMATIVA No. 3

CONTENIDO

Página No.

I.	INTRODUCCION	
II.	OBJETIVOS	
III.	AUTOPRUEBA DE AVANCE	5
IV.	VOCABULARIO	9
V.	DESARROLLO	10
	A. CLASES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL	10
	1. Comunicación descendente	10
	2. Comunicación ascendente	11
	3. Comunicación horizontal	12
	4. Asimetría	14
	B. COMUNICACION CON PERSONAS EXTRAÑAS A UNA ORGANIZACION	18
	1. Cómo se da?	18
	2. Cómo se presenta?	20
	3. Posibles soluciones	21
VI.	RECAPITULACION	25
VII.	AUTOEVALUACION FINAL	26
VIII.	BIBLIOGRAFIA	29
IX.	TRABAJO ESCRITO	30

I. INTRODUCCION

Los individuos permanentemente emiten comportamientos comunicativos dentro de las organizaciones particulares a las cuales pertenecen (familia, colegio, empresa, etc.), y donde la comunicación toma formas diferentes.

La jerarquización existente en cada organización particular da origen a uno de los principales problemas comunicativos: La Asimetría, fenómeno estudiado en esta Unidad.

Pero también nos comunicamos con personas externas a nuestra propia organización de tal manera que este proceso comunicativo se ve afectado por los comportamientos que emitimos a nombre de ella; por lo tanto es necesario distinguir cuáles son los comportamientos más adecuados para proyectar una "buena" imagen de la organización que representamos.

II. OBJETIVOS

Cuando usted termine de estudiar esta unidad estará en capacidad de:

10. Discriminar en casos concretos, las tres principales clases de Comunicación Organizacional.
20. Determinar a través de un ejercicio práctico la importancia de la Asimetría en la comunicación Empresarial.
30. Diferenciar el código de la Organización en la cual habitualmente se encuentra usted y su Código Particular de Comunicaciones.
40. Emitir cierta clase de comportamientos que pueden ayudar a mantener o mejorar la imagen de aquella organización a la cual usted pertenece.

III. AUTOPRUEBA DE AVANCE

A. ENTRADA A LA AUTOPRUEBA

En la página siguiente encontrará un cuestionario relacionado con el contenido de esta tercera Unidad.

El objetivo de esta autoprueba es determinar los conocimientos que tiene usted acerca del tema tratado en esta Cartilla.

Si una vez contestada la autoevaluación no falla en ninguna de sus respuestas podrá realizar el ejercicio práctico que se encuentra en la página 30 de esta unidad.

Si por el contrario falla en más de una de sus respuestas será preciso que estudie todo el contenido de la presente unidad.

B. AUTOPRUEBA PROPIAMENTE DICHA

Seleccione la alternativa que considere correcta y marque con una equis (X) la letra correspondiente.

1. Una comunicación escrita enviada con el fin de obtener un préstamo para la adquisición de vivienda, es un ejemplo de comunicación:
 - a. Transversal
 - b. Ascendente
 - c. Descendente
 - d. Horizontal
 - e. Ninguna de las anteriores

2. La Asimetría en la comunicación se presenta cuando:
 - a. Todos quieren hablar al mismo tiempo
 - b. Solo se permite que hablen algunas personas
 - c. La comunicación se realiza a través de un solo emisor
 - d. El mensaje no corresponde a lo que se desea conocer
 - e. Existe exceso de canales de comunicación

3. Un empleado que debe relacionarse con varias personas al mismo tiempo emite comportamientos:
 - a. Verbales
 - b. Directos
 - c. No verbales
 - d. Indirectos
 - e. Todos los anteriores

4. La Asimetría en una organización puede dar origen:
 - a. Al rumor
 - b. A la constatación
 - c. A la filtración
 - d. A la jerarquización
 - e. Ninguna de las anteriores

5. La "Imagen" de una empresa está dada por:
 - a. La empresa misma
 - b. Las instalaciones físicas
 - c. Los miembros de la organización
 - d. El departamento de relaciones públicas
 - e. Todas las anteriores

6. En una organización el código comunicativo de cada uno de los miembros es:
 - a. Similar al de la organización
 - b. Diferente al de la organización
 - c. Independiente al de la organización
 - d. Igual para todos los miembros
 - e. Ninguna de las anteriores.

COMPARE SUS RESPUESTAS CON LAS QUE
APARECEN INVERTIDAS EN LA PAGINA 28

IV. VOCABULARIO

Las siguientes palabras serán utilizadas frecuentemente en las páginas de la unidad que usted se dispone a estudiar, por tal razón debe familiarizarse con ellas.

ACTITUD:	Reacciones en favor, o en contra de las personas, de los fenómenos y de los conceptos que constituyen la sociedad.
ASIMETRIA:	Alteraciones de la armonía existente entre dos partes.
ORGANIZACION:	Una estructura o grupo compuesto de unidades que funcionan en forma interrelacionada con el fin de formar un todo.
PUBLICA:	Perteneciente al Estado o a las personas de un Estado. Del dominio de varias personas.
JERARQUIA:	Orden y grado que los miembros de una organización tienen dentro de ella: Gerente, Contador, Cajero, Secretaria, etc.

V. DESARROLLO

A. CLASES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

En una organización pueden presentarse diversas clases de comunicación, las cuales dependen de la dirección que tomen, en relación con el papel desempeñado en dicha empresa a saber:

Cuando observamos a Carlos en su puesto de trabajo encontramos que se presentan los siguientes tipos de comunicación.

1.

Comunicación Descendente

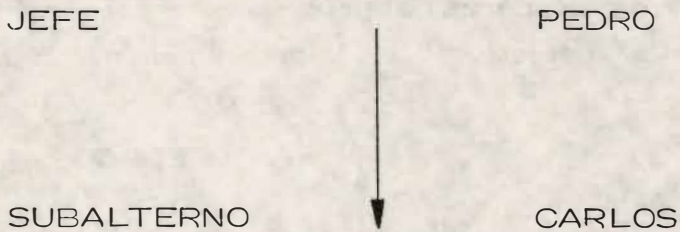


El Jefe puede :

- Darle una orden
- Darle instrucciones de trabajo o
- Darle información acerca de cómo es su ejecución en el trabajo que se le ha asignado.

- Darle información sobre las "metas u objetivos" de la organización en la cual él trabaja para motivarlo hacia la consecución de las mismas.

Cuando un Jefe se dirige a un SUBALTERNO hablamos de una COMUNICACION DESCENDENTE:



2.

Comunicación Ascendente:



Carlos (subalterno), se dirige a Pedro (jefe), con el objeto de:

- Informarle sobre su ejecución en el trabajo y sus problemas.
- Informarle acerca del proceso de consecución de las "metas u objetivos" de la organización.



Cuando un subalterno se dirige a su jefe hablamos de una COMUNICACION ASCENDENTE.

3.

Comunicación Horizontal:



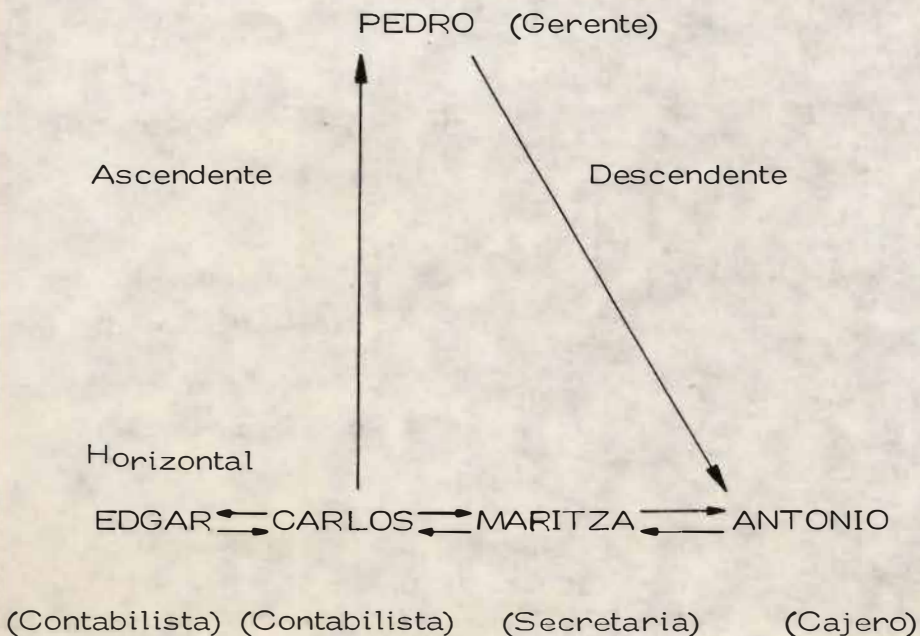
Carlos se dirige a un compañero de trabajo con el el objeto de:

- Informarle sobre sus problemas personales, laborales y los trabajos de la organización en la cual trabaja.

Cuando una persona se dirige a otra del MISMO NIVEL JERARQUICO, hablamos de una COMUNICACION HORIZONTAL.



Un resumen gráfico de las personas con las cuales Carlos se comunica en su sitio de trabajo, es el siguiente:



4.

Asimetría:



Cuando Pedro (Jefe) se comunica con Carlos (Subalterno) puede ocurrir que lo que Pedro DESEA CONOCER no siempre corresponda a lo que Carlos DESEA COMUNICAR.

JEFE

PEDRO

{ Da una "orden de trabajo".

SUBALTERNO

CARLOS

{ Desea conocer algo sobre "las políticas para el desarrollo del Departamento en el cual trabaja".

Este fenómeno es conocido con el nombre de ASIMETRIA EN LA COMUNICACION y es común a todo tipo de organización.

Su presencia causa problemas en la ejecución de los trabajos y dificulta las relaciones entre jefes y subordinados.

Cuando la ASIMETRIA es muy pronunciada, es decir, cuando los jefes no dan información a los subordinados y éstos no pueden hablar de sus necesidades a sus jefes, se recurre a medios de comunicación no oficiales dando origen al problema conocido como "CHISME o RUMOR".

AUTOCONTROL No. 1

Marque con una equis (X) la clase de comunicación a la cual pertenecen las siguientes acciones:

	Ascendente	Descendente	Horizontal
1. Recibir el sueldo.			
2. Invitar a una compañera a cine.			
3. Pedir una licencia de trabajo.			
4. Recibir una carta de traslado			
5. Dictar una carta a la Secretaria.			

COMPARE SUS RESPUESTAS CON LAS QUE APARECEN INVERTIDAS EN LA PAGINA SIGUIENTE.

RESPUESTAS AL AUTOCONTROL No. 1



SI TODAS SUS RESPUESTAS FUERON CORRECTA CONTINUE CON EL ESTUDIO DEL SIGUIENTE TEMAS SI FALLO EN UNA O MAS DE SUS RESPUESTAS VUELVA A ESTUDIAR EL CONTENIDO DESDE EL LITERAL A Pag . 10

- | | |
|----|---------------|
| 1. | Descendente . |
| 2. | Horizontal. |
| 3. | Ascendente. |
| 4. | Descendente. |
| 5. | Descendente. |

B. COMUNICACION CON PERSONAS EXTRAÑAS A UNA ORGANIZACION.



1.

Cómo se da?

Carlos es cajero de un banco y ocupa la "ventanilla de consignaciones y pagos". Las personas que lleguen a ésta ventanilla hacen los siguientes comentarios:

- "En este banco las "COSAS" son muy demoradas".
- "En este banco "TRATAN" muy mal al cliente".
- "En este banco no saben "COMO ATENDER" a la clientela".
- "En este banco no tienen ninguna "CONSIDERACION" con las personas que utilizamos sus servicios.

Por qué estas personas hablan de la empresa y no de Carlos?

Analicemos este hecho a la luz de los conceptos sobre comunicación vistos anteriormente:

Las personas que vienen de fuera de la empresa traen su propio código para interpretar cualquier tipo de información que provenga de la empresa.

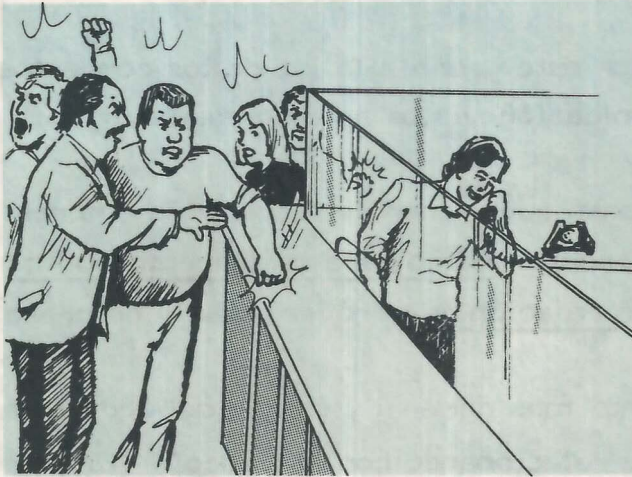
El elemento más general y común del código es: "Me estoy relacionando con el Banco X (Empresa)", en otras palabras, para los clientes que utilizan los servicios de la empresa, Carlos no es Carlos, Carlos es el banco o la empresa X.

Cuando Carlos no atiende bien a un cliente, el cliente está entendiendo: "El Banco X es desatento con sus clientes".

Cuando Carlos atiende bien a un cliente, el cliente está entendiendo: "El Banco X es atento con sus clientes".

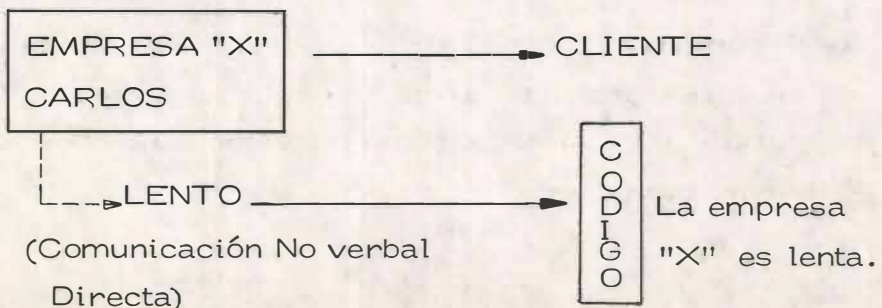
Resumiendo, cuando alguien externo a la empresa en la cual trabaja Carlos, se relaciona con él, lo percibe no solamente como individuo sino como la empresa misma.

Cómo se presenta?



Por qué las personas dicen que el banco o la empresa "X" es LENTA cuando Carlos se DEMORA en su trabajo?

Hemos visto que la comunicación se puede presentar en forma DIRECTA o INDIRECTA y en forma VERBAL o NO VERBAL, esto quiere decir que cualquier cosa que haga o deje de hacer Carlos será un mensaje para el cliente, quien lo interpretará de acuerdo con su código: "La empresa X".



Carlos, a través de lo QUE HACE y NO HACE, está dando una información y transmitiendo una imagen de la empresa.

3.

Posibles soluciones:



Para ser consecuentes con los hechos explicados anteriormente, los miembros de una organización deben recordar que permanentemente están dando una imagen de la organización a las personas externas a ella. En otras palabras, Pedro, Carlos, Edgar, Antonio, Maritza tienen la responsabilidad de CREAR o MANTENER una imagen específica de la empresa u organización ante las demás personas.

Algunos de los comportamientos que ayudan a formar o a mantener una imagen apropiada de una organización son:

- . Dar información COMPLETA y PERTINENTE en forma clara y precisa.
- . No asumir que las personas externas a una organización conocen lo que nosotros conocemos, pues ellos no están enterados de los manejos internos de la organización.
- . ESCUCHAR a las personas externas a la organización y CONSTATAR que hemos entendido sus "necesidades" para poder satisfacerlas.
- . CONSERVAR la calma y las buenas maneras ante las personas, aún en el caso de que sean ellas quienes tratan de impacientarse.
- . CUMPLIR en forma RAPIDA las funciones relacionadas con las personas externas para que éstas no tengan que hacer esperas inútiles y repetir lo que ya han hecho o dicho, debido a nuestra negligencia.
- . Contestar APROPIADAMENTE las llamadas telefónicas identificando la empresa y dando la información solicitada en forma clara y precisa.
- . Ser AMABLE y CORTES con las personas con las cuales se tiene un contacto directo brindando ayuda aún cuando lo que se solicite no se relacione directamente con nuestras funciones.
- . Tener una presentación personal ADECUADA, no importa cuales sean las funciones que se desempeñen.

AUTOCONTROL No. 2

Lea detenidamente las siguientes frases y marque luego con una equis (X) su respuesta en la casilla correspondiente indicando si cada una es verdadera o falsa .

No.	FRASES	Verdadera	Falsa
1.	Los códigos de los miembros que forman una organización son similares.		
2.	Cuando un miembro de una organización se comunica con alguien externo a la misma lo hace siempre a través de una forma verbal directa.		
3.	Cuando un miembro de una organización permanece en su puesto sin ejecutar ninguna acción, está transmitiendo información a las personas que lo miran.		
4.	Cada organización tiene su código particular de comunicación.		
5.	La información que una organización da a través de sus miembros necesita ser constatada.		

RESPUESTAS AL AUTOCONTROL No. 2

SI TODAS SUS RESPUESTAS FUERON CORRECTAS
CONTINUE CON EL ESTUDIO DEL SIGUIENTE TEMA
SI FALLO EN UNA O MAS DE SUS RESPUESTAS
VUELVA A ESTUDIAR LA UNIDAD DESDE EL
LITERAL B Pag. 18

- | | |
|----|----|
| 1. | F. |
| 2. | F. |
| 3. | V. |
| 4. | V. |
| 5. | V. |

VI. RECAPITULACION

Se ha analizado la comunicación como un proceso gracias al cual se puede alcanzar un objetivo, tanto a través de la información que recibimos, como de aquella que damos.

Esos contenidos informativos corresponden, para el individuo miembro de una organización, a su código particular y para el grupo al código de la organización.

La organización como estructura tiene sus formas o sistemas característicos de comunicación:

Ascendente, descendente, horizontal y nosotros estamos participando de estas tres formas de comunicación de acuerdo con la jerarquía que tengamos dentro de la misma.

Esta jerarquización nos lleva a uno de los problemas básicos de la comunicación organizacional:

La Asimetría o sea cuando escuchamos algo que no esperamos o cuando nuestras expectativas no están suficientemente satisfechas con la información que recibimos.

VII. AUTOEVALUACION FINAL

Seleccione la alternativa que considere correcta y marque con una equis (X) la letra correspondiente.

1. Una comunicación escrita enviada con el fin de obtener un préstamo para la adquisición de vivienda, es un ejemplo de comunicación:
 - a. Transversal
 - b. Ascendente
 - c. Descendente
 - d. Horizontal
 - e. Ninguna de las anteriores.

2. La Asimetría en la comunicación se presenta cuando:
 - a. Todos quieren hablar al mismo tiempo
 - b. Solo se permite que hablen algunas personas
 - c. La comunicación se realizó a través de un solo emisor
 - d. El mensaje no corresponde a lo que se desea conocer
 - e. Existe exceso de canales de comunicación.

3. Un empleado que debe relacionarse con varias personas al mismo tiempo emite comportamientos:
 - a. Verbales
 - b. Directos
 - c. No verbales
 - d. Indirectos
 - e. Todos los anteriores

4. La Asimetría en una organización puede dar origen:
 - a. Al rumor
 - b. A la constatación
 - c. A la filtración
 - d. A la jerarquización
 - e. Ninguna de las anteriores

5. La "Imagen " de una empresa está dada por:
 - a. La empresa misma
 - b. Las instalaciones físicas
 - c. Los miembros de la organización
 - d. El departamento de relaciones públicas
 - e. Todas las anteriores.

6. En una organización el código comunicativo de cada uno de los miembros es:
 - a. Similar al de la organización
 - b. Diferente al de la organización
 - c. Independiente al de la organización
 - d. Igual para todos los miembros
 - e. Ninguna de las anteriores

COMPARE SUS RESPUESTAS CON LAS QUE
APARECEN INVERTIDAS EN LA PAGINA 28

RESPUESTAS A LA AUTOPRUEBA DE AVANCE Y
AUTOEVALUACION FINAL.

SI TODAS SUS RESPUESTAS FUERON CORRECTAS
REALICE EL EJERCICIO QUE APARECE EN LA
PAGINA 30 DE ESTA UNIDAD. SI FALLO EN UNA
O MAS DE SUS RESPUESTAS VUELVA A ESTUDIAR
LOS CONTENIDOS DE AQUELLAS PREGUNTAS EN
LAS CUALES NO OBTUVO LA RESPUESTA
CORRECTA.

- | | |
|----|----|
| 1. | b. |
| 2. | d. |
| 3. | e. |
| 4. | a. |
| 5. | e. |
| 6. | b. |

VIII. BIBLIOGRAFIA

CARTWRIGHT, Dwight. Dinámica de Grupos. México:
Editorial Trillas, 1975.

RODRIGUEZ, Haroldo Psicología Social. México.
Editorial Trillas, 1976.

SENA, Dinámica de Grupos y Formación Profesional.
División de Relaciones Industriales, 1974.

VARIOS: Serie Desarrollo Organizacional. México.
Fondo Educativo Interamericano, 1964.

VELA, Jesús A. S. J. Teoría y Técnicas de las Relaciones Humanas. Bogotá. Editorial Indoamericana Press, 1974.

IX. TRABAJO ESCRITO

"APRENDER A ESCUCHAR"

El siguiente ejercicio cubre los aspectos más importantes estudiados en la presente unidad: la necesidad permanente de constatación de información y las interferencias en el receptor. Para llevarlo a cabo, escoja un grupo de personas ya sean de su familia, compañeros de trabajo o amigos. Aproveche una ocasión en la cual se encuentren reunidos y propóngales realizarlo.

1. Objetivos:

- a. Apreciar la necesidad de "saber escuchar" a las personas que nos rodean (en la casa, en el colegio, en el trabajo, etc.) en forma comprensible.
- b. Aprender a "constatar" la información que recibimos.
- c. Observar una de las barreras que se presentan con más frecuencia en los procesos comunicativos: interferencias en el receptor.

2. Elementos:

- a. Número de integrantes del grupo: Tres personas
- b. Tiempo requerido: Una hora aproximadamente.
- c. Lugar: Salón amplio.

3. Procedimiento:

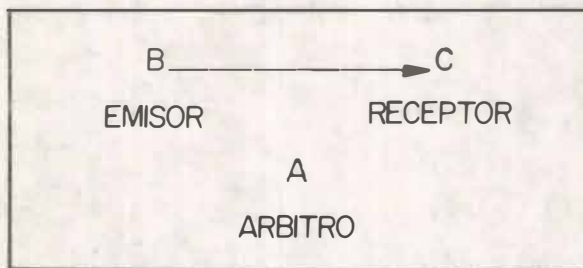
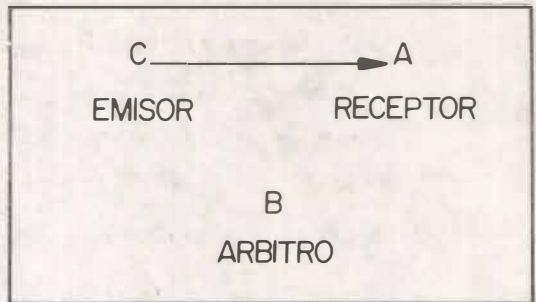
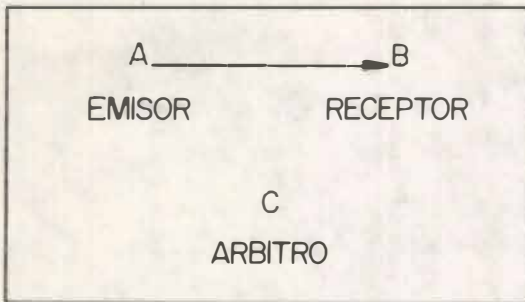
- a. Haga una breve introducción sobre las barreras comunicativas, utilice para ello el material estudiado en las tres unidades autoformativas que tiene a su alcance.
- b. Denomine a cada participante como A, B y C.
- c. En la parte inicial del ejercicio A y B serán participantes, usted (C) será el árbitro.

A	=	Emisor
B	=	Receptor
C	=	Arbitro

- d. Usted (C) deberá dar las siguientes instrucciones:

- . A y B deberán "discutir"
- . La discusión será "libre" (sobre cualquier tema)
- . Se aplicará la siguiente regla: cuando el participante A hable del otro, B deberá hacer un resumen de lo dicho por A con sus propias palabras, sin hacer ninguna adición; si el resumen dado por B le parece incorrecto a A o a usted, quien hace las veces de árbitro, deberá interrumpir a B y aclarar cualquier mal entendido.

- e. Los tres participantes deberán rotar, intercambiando las posiciones de la siguiente forma:



- f. El tiempo para cada discusión: Diez minutos
- g. El tema de discusión será de libre escogencia (por ejemplo: la juventud, la pornografía la censura, etc.)
- h. Haga una corta evaluación del ejercicio con el fin de sacar algunas conclusiones prácticas del mismo.

Una vez realizado el ejercicio No. 3 conteste en forma breve las preguntas que aparecen en la página siguiente y envíelas a la siguiente dirección:

SENA - PROGRAMA DE FORMACION A DISTANCIA

Apartado Aéreo No. 32818 BOGOTÁ, D. E.

PREGUNTAS

- 1 o. Encontró alguna dificultad en escuchar a los otros participantes durante el ejercicio? Por qué?
- 2o. Encontró alguna dificultad en "formular sus pensamientos" y en "escuchar" al mismo tiempo (se le olvidó que iba a decir? No escuchó al otro?)
- 3o. Encontró que el otro no podía describir lo que usted "buscaba decir"?
- 4o. Cuáles fueron las reacciones de los participantes?
Las suyas?
- 5o. Qué aplicaciones tiene este ejercicio para la vida cotidiana?

FORMACION POR CORRESPONDENCIA

Emplece su trabajo escrito en esta hoja
Use hojas adicionales de este tamaño

Nombre y Apellido.....

Matrícula Número.....

Dirección Residencial.....

Ciudad..... Departamento.....

No. de esta Lección o Ejercicio.....

Fecha de Envío.....

Escriba con letra clara

En todas las hojas deje
una margen de este tamaño

FORMACION POR CORRESPONDENCIA

Empiece su trabajo escrito en esta hoja
Use hojas adicionales de este tamaño

Nombre y Apellido.....
Matricula Número.....
Dirección Residencial.....
Ciudad..... Departamento.....
No. de esta Lección o Ejercicio.....
Fecha de Envío.....

Escriba con letra clara